**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen
**Band:** 53 (1982)
**Heft:** 2

**Artikel:** Entwicklungsgesetzmässigkeiten in Heimorganisationen
**Autor:** Hagmann, Thomas
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-809860

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 12.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

ten ihr nicht zu Füssen sitzen, wir eiferten ihren Gipfeln entgegen, höher und immer höher. Heute stehen wir auf halbem Weg, ermüdet, krank und traurig. Eine gewisse Zeitlang waren wir trunken vor Wissenglück, ein Glück, das einem jede Arbeit, jedes Streben, jedes Ziel, jeder Gedanke, jede Idee verleiht. Heute sind wir traurig und fühlen uns matt. Wir mussten begreifen lernen, dass Wissen um des Wissens willen, Wissenschaft für die Wissenschaft begeistern kann; aber sie kann nur das Leben einzelner erfüllen, niemals das der Allgemeinheit. Die Wissenschaft kann ihre Fanatiker haben, aber die Allgemeinheit sollte sich nach dem Grundsatz richten: Wissenschaft im Dienst des Menschen, unsere Arbeitskraft für die Mitbürger.» Was nützen alle die wohlklingenden Lehrsätze, pädagogischen Programme und Lehren, wenn die Umsetzung in den Alltag nicht gelingen will? Ist da nicht jede tüchtige Mutter, jeder treue Vater ein weiseres Vorbild, das durch seine Tat, durch sein Leben, durch seine Treue und Freude beispielhaft wirkt? Sollte man sich nicht vermehrt einsetzen für den anvertrauten Menschen, damit man sich nicht im Gewirr der theoretischen Wissenschaften versäumt? Denn wir brauchen wohl Wissenschaftler, aber vor allem Menschen der Tat.

*Herbert Brun*

---

# Entwicklungsgesetzmässigkeiten in Heimorganisationen

*Von Thomas Hagmann, Leiter des Wagerenhofes Uster*

**Im September letzten Jahres führte die Schule für Heimerziehung Luzern im Gersag-Zentrum von Emmen die Tagung «Entwicklungstendenzen in der Heimerziehung» durch. Bei dem hier vorgelegten Text handelt es sich um den Vorabdruck eines ausgewählten Kapitels aus dem bei diesem Anlass gehaltenen Vortrag über «Personalprobleme und Organisationsentwicklung im Heim» Die in Emmen gehaltenen Vorträge werden 1982 in einem Sammelband vom Verlag der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik in Luzern herausgegeben. Lic. phil. Thomas Hagmann, mit dessen freundlicher Zustimmung der Vorabdruck erfolgt, ist Mitglied des Vorstandes VSA. Im kommenden Sommer wird er die Leitung der Schule für Sozialarbeit in Basel übernehmen.**

Kein Heim bleibt vom Moment seiner Gründung an unverändert. Seine Struktur, seine Zielsetzung, das Klima wird von Menschen geprägt. Die Umgebung, die Gesellschaft wirken sich auf das Heim von aussen ein. Jedes Heim ist als Organisationsform in Bewegung. Sie wandelt sich und wird sich auch in der Zukunft weiter verändern, um lebensfähig zu bleiben. So hat beispielsweise das Forschungsprojekt des Pädagogischen Institutes der Universität Zürich, das sich mit Heimen für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche befasste, ergeben, dass das in der Oeffentlichkeit noch immer anzutreffende Stereotyp ewiggestriger Heime ausgesprochen schlecht zur tatsächlich festgestellten inneren Dynamik und Mobilität der Heimpraxis passt. Für Prof. Dr. H. Tuggener liegt ebenfalls die Assoziation zum Ameisenhaufen näher als jene zum verkalkten Kreislauf. Da Veränderung zwar ein modischer Begriff, aber tatsächlich noch lange kein Qualitätsbeweis ist, erscheint es mir wichtig, solche Bewegungen zu verstehen.

Verfolgt man diesen Wandlungsprozess von Organisationen in Heimen, wie auch in Betrieben, Schulen, Spitälern usw., dann kann man in all diesen Veränderungen eine bestimmte «Biographie» erkennen. Vergleicht man zum Beispiel die Biographien verschiedener Organisationen miteinander, dann lassen sich gewisse gemeinsame Etappen, Grundzüge und Gesetzmässigkeiten erkennen.

Gelingt es uns, Einsicht in solche allgemeine Gesetzmässigkeiten zu gewinnen, können wir viel besser das Geschick des eigenen Heimes mitgestalten, Wir erhalten dann eine Perspektive, die über den Ist-Zustand unserer Heimorganisation hinaus verweist. Wir erhalten Hinweise für die Leitung, die Strukturen, das Klima, die Ausbildung der Mitarbeiter und anderer wesentlicher Aspekte unserer Heimorganisation.

Ich möchte im folgenden solche Entwicklungsgesetzmässigkeiten in idealtypischer Form beschreiben. Dabei ist zu beachten, dass Vereinfachungen und Hervorhebungen unumgänglich sind, Es ist offensichtlich, dass in der lebendigen Wirklichkeit jedes Heimes verschiedene Phasen und Erscheinungen immer wieder durcheinanderspielen, auch wenn sich eine Zuordnung vom aussenstehenden Beobachter erstellen lässt.

Lassen Sie mich vor der Beschreibung dieser Gesetzmässigkeiten aber noch einige Bemerkungen machen. Zuerst scheint es mir wichtig festzuhalten, wie der Begriff der Organisation aufzufassen ist. Ich bin der Ansicht, dass es im sozialen Bereich eigentlich keine Organisation gibt, sondern nur Organismen. Das bedeutet, dass ein Heim ein vom Menschen geschaffener Organismus ist, der lebt. Merkmale eines Organismus sind u. a. die zunehmende Differenzierung, die Spezialisierung und Organbildung. Auch der Vergleich mit einer Pflanze als Lebewesen mag uns den Organismus Heim näherbringen.

## *1. Die Pionierphase*

Fast jeder Neugründung eines Heimes in der Schweiz liegt der meist private und sehr anstrengende Einsatz eines oder mehrerer Menschen zugrunde. Der oder die Gründer

stossen auf einen Mangel, ein Bedürfnis, eine Aufgabe, der sie sich zunehmend verpflichtet fühlen. Die Kraft, die in der Idee steckt und die nach Realisierung ruft, wird meist durch den Pionier verkörpert. Idee und Persönlichkeit gestalten deshalb die Organisation zu Beginn von innen und aussen. Die Stärken eines Heimes, das sich in der Pionierphase befindet, liegen in folgenden Punkten:

*Ziele, Sinn und Zweck* der Arbeit sind für alle Beteiligten sichtbar und durch die persönlichen Kontakte zum Pionier (Heimleiter, Stiftungspräsident) wie auch zu den Betreuten direkt erlebbar. Die Idee und die davon Betroffenen stehen im unmittelbaren Zentrum der Wahrnehmung.

Erfolg oder Misserfolg der Erziehungsbemühungen werden direkt wahrgenommen und persönlich erlebt. Das Heim in der Pionierphase weist meistens eine kleine oder mittlere Grösse auf. Die Voraussetzung zur unmittelbaren Kommunikation aller Beteiligten ist noch gegeben.

*Die Leitung* ist für die Mitarbeiter deutlich. Der Gründer einer Organisation hat oft ein bestimmtes Charisma, man gibt ihm Vertrauensvorschuss. Er weiss, worauf es ankommt, da der Pionier nur aus der direkten Wahrnehmung heraus ein Heim leiten kann. Eine institutionalisierte Hierarchie ist nicht vorhanden, weil die persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und den zu Betreuenden viel wichtiger sind, Sein Führungsstil ist meist autoritativ, wird jedoch von den Beteiligten voll akzeptiert.

*Die Beweglichkeit* der Heimorganisation ist überdurchschnittlich. Improvisation und Einbezug von Sonderwünschen sind das Gebot der Stunde. Die verschiedenen Funktionen im Heim wachsen um einzelne Personen herum. Eine formelle Organisation gibt es meistens nicht.

*Die Arbeitseinstellung* der Mitarbeiter ist meistens sehr gut. Die meisten haben nicht nur einen Beruf, sondern fühlen sich berufen, und zwar durch den Pionier bzw. die Aufgabe, der man sich verpflichtet weiss. Die Loyalität der Mitarbeiter zum Pionier ist deshalb oft wichtiger als eine klarumschriebene Aufgabe. Durch die direkte Nähe von Führung und Ausführung sind hohe Identifikation und unmittelbare Erfolgserlebnisse gegeben.

Sobald der Pionier bestimmte Entwicklungen im Heim nicht mehr selbst übersieht und begreift, entstehen für ihn «blinde Flecken» (vermehrter Beizug von Spezialisten, Verwendung neuer Therapieformen usw.), Vergrösserung des Betriebs. Die Stärke des Pionierheimes wird dann sehr schnell zu seiner verwundbarsten Stelle.

Hauptmerkmale eines überreifen Pionierheimes sind *Störungen in der Kommunikation.* Die Übersicht geht verloren, man weiss nicht mehr, wer für was zuständig ist. Dadurch wird die Entscheidungsfähigkeit gehemmt, die Flexibilität der Organisation nimmt ab. Kompetenz- und Machtkämpfe treten auf, wobei dem Pionier («der alte Herr dort oben») vieles verborgen bleibt. Die zunehmende Komplexität vieler Aufgaben hat den direkten Führungsstil unwirksam werden lassen.

Welche Faktoren können zu Krisen im Pionierheim führen?

*Wachstum und Vergrösserungen:* Durch die Zunahme der Anzahl Betreuer wie auch der Betreuten kann der Pionier das Heim im bisherigen Stil nicht mehr leiten.

*Wechsel in der Heimleitung:* Eine neue Heimleitung findet einen «undurchsichtigen» Heimbetrieb vor. Da nicht mit dem Heim aufgewachsen, können die vorhandenen Strukturen von aussen her nicht mehr verstanden werden.

*Emanzipation der Mitarbeiter:* Neue Mitarbeiter, die die Gründungsphase nicht miterlebt haben, weigern sich, den autoritativ-patriarchalischen Führungsstil zu akzeptieren.

*Spezialisierung:* Mit der Anstellung von Spezialisten muss das Heim aufgrund des Selbstverständnisses und der Fachkompetenz der Angestellten neu strukturiert werden.

*Notwendigkeit der Planung:* Die Entwicklungen im Feld der Heilpädagogik, des Heimwesens und der Sozialpolitik erfordern zunehmend eine vorausschauende Planung. Improvisation allein genügt dann nicht mehr.

*Veränderte materielle Voraussetzungen:* Das Wachstum eines Heimes ruft oft nach Investitionen, die nur durch Dritte (zum Beispiel Staat) geleistet werden können. Damit werden Einflüsse von aussen wirksam, die Veränderungen innerhalb des Heimes nachsichziehen.

## 2. Die Differenzierungsphase

Der Mangel an Überschaubarkeit oder der Verlust des Pioniers lassen in einer zweiten Phase die meiste Aufmerksamkeit den Heimstrukturen zuwenden. Die Heimorganisation wird zwar grundsätzlich als ein offenes System verstanden, entwickelt sich aber aus dem Bedürfnis nach Steuerung, Überschaubarkeit und Kontrollierbarkeit heraus gerne zu einem geschlossenen System. Die Prinzipien, nach denen der Betrieb wieder gesund gemacht werden soll, entstammen weitgehend der wissenschaftlichen Betriebsführung und heissen: Mechanisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Koordinierung. Da die ersten drei Merkmale zentrifugale Wirkungen haben, braucht es die Koordination als wirksames Gegenprinzip. Es entstehen Stabs- und Linienstellen, eine Aufteilung von Planung, Ausführung und Kontrolle sowie abgestufte Kommunikationswege. Die Heimorganisation erhält immer mehr Vorschriften und Kontrollcharakter. Der einzelne Mitarbeiter im Heim verliert die Übersicht über das Ganze und den Einblick in Sinn und Zweck der von ihm erwarteten Aufgabe. Die Anonymität nimmt zu. Dies hat seine Auswirkungen auf den Organisations- und Leitungsstil im Heim. Die Stärke eines solchen Heimbetriebes liegt im reibungslosen Funktionieren und in seiner Rationalität.

Die Gefahren, die von einem solchen Heimkonzept für die Betroffenen entstehen, hat *Goffman* in seiner Beschreibung der «totalen Institution» eindrücklich beschrieben.

«In der modernen Gesellschaft besteht eine grundlegende soziale Ordnung, nach der der einzelne an verschiedenen Orten schläft, spielt, arbeitet – und dies mit wechselnden Partnern, unter verschiedenen Autoritäten und ohne einen umfassenden rationellen Plan. Das zentrale Merk-

**Pro Senectute Kanton Zürich**
**Verein für Schweiz. Heimwesen VSA**

# Symposium: Der Heimleiter als Führungskraft

**Donnerstag, 25. März, und Freitag, 26. März 1982, in der Paulus-Akademie, Carl-Spitteler-Strasse 38, 8053 Zürich**

**Zielsetzung:** Das Symposium behandelt Probleme im Zusammenhang mit der Trägerschaft, der Leitung, dem Betrieb und der Planung von Alters- und Pflegeheimen.

**Teilnehmerkreis (nur Kanton Zürich):** Behördevertreter/Sozialvorstände, Fürsorgebehörden, Stiftungsräte und Vereinsvorstände von Trägerschaften, Hauskommissionen, Heimkommissionen, Betriebskommissionen.

## Aus dem Programm

**25. März 1982**

09.00 Eröffnung und Einführung
09.15 Grundsatzreferat: Heimleiter — Führungskraft in sich wandelnden Spannungsfeldern
10.30 Arbeit in Gruppen
11.15 Plenum
14.00 Grundsatzreferat: Auswirkungen des Führungsverhaltens von Vorgesetzten und Heimleitern — Unterstützungsmöglichkeiten von seiten der Vorgesetzten
14.45 Arbeit in Gruppen
16.30 Plenum
16.30 Podiumsgespräch: Heimleiter — Führer oder Geführter?
17.30 Schluss

**26. März 1982**

09.00 Rückblick auf den 1. Tag
09.15 Grundsatzreferat: Lebensqualität im Alter — Alternativen in der Planung der Umwelt von Betagten
10.45 Arbeit in Gruppen
11.30 Plenum
14.15 Grundsatzreferat: So lebe ich! So bin ich! Das Leben im Ruhestand — Spiegelbild der Arbeitswelt
15.00 Arbeit in Gruppen
16.00 Podiumsgespräch: Heimleiter zwischen Hammer und Amboss
17.00 Rückblick und Abschluss

**Kosten:** Die Teilnahme am Symposium (inkl. Mittagessen o. G. und Pausengetränke) kostet Fr. 185.—. Dieser Beitrag ist auf Postcheckkonto 80 - 6447 zu überweisen.

**Organisation und Tagungsleitung:** Alfred Steffen, Geschäftsleiter Pro Senectute Kanton Zürich.

**Moderation:** Urs Aerni, Unternehmensberater bei der Firma Häusermann & Co., Zürich, Ottenbach

**Referenten und Gesprächsteilnehmer:** Dr. Eveline Fischer, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Betriebspsychologie, Zürich; Alfred von Ballmoos, Heimleiter Alterszentrum Hottingen, Zürich; Dr. Heinz Bollinger, Geschäftsstelle VSA, Zürich; Dr. Rudolf Welter, Beratung im Gesundheits- und Krankenheimwesen, Meilen.

## Anmeldetalon

(einsenden bis spätestens 10. März 1982 an Pro Senectute Kanton Zürich, Forchstrasse 145, 8032 Zürich.

Ich melde mich für das Symposium «Heimleiter als Führungskraft» vom 25. und 26. März 1982 an und veranlasse gleichzeitig die Ueberweisung des Unkostenbeitrages von Fr. 185.— auf Postcheckkonto Nr. 80 - 6447.

Name/Vorname: _____

Adresse: _____ Tel.-Nr. _____

Funktion: _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Für Auskünfte vor und während des Symposiums steht Frau M. Schmid gerne zur Verfügung.
Tel. bis 24. März: 01 55 42 55, Tel. am 25. und 26. März: 01 53 34 00.

mal totaler Institutionen besteht darin, dass die Schranken, die normalerweise diese drei Lebensbereiche voneinander trennen, aufgehoben sind:

1. Alle Angelegenheiten des Lebens finden an ein und derselben Stelle, unter ein und derselben Autorität statt.
2. Die Mitglieder der Institution führen alle Phasen ihrer täglichen Arbeit in unmittelbarer Gesellschaft einer grossen Gruppe von Schicksalsgenossen aus, wobei allen die gleiche Behandlung zuteil wird und alle die gleiche Tätigkeit gemeinsam verrichten müssen.
3. Alle Phasen des Arbeitstages sind exakt geplant, eine geht zu einem vorher bestimmten Zeitpunkt in die nächste über, und die ganze Folge der Tätigkeiten wird von oben durch ein System implizierter formaler Regeln und durch einen Stab von Funktionären vorgeschrieben.
4. Die verschiedenen erzwungenen Tätigkeiten werden in einem einzigen rationalen Plan vereinigt, der angeblich dazu dient, die offiziellen Ziele der Institution zu erreichen.»

Nun braucht erzieherisches Handeln im Heim die Sicherheit institutioneller Absicherung, denn damit wird u.a. Kontinuität ermöglicht. Andererseits kann das Handeln durch ein Zuviel an Typisierung und Institutionalisierung eingeschränkt werden. So sehr viele Betreute einen speziellen Schonraum für ihre Entwicklung gebrauchen, so sehr kann eine Institution durch Freiheitsentzug und Formalisierung entindividualisierend wirken.

### Merkmale einer «Totalen Institution»

Die «totale Institution» weist Merkmale auf, deren Vorhandensein wir auch in unseren Heimen immer wieder prüfen sollten, und die besonders gerne in dieser zweiten Entwicklungsstufe auftreten:

- *Einweisungsrituale,* die der Individualität des einzelnen abträglich sind, weil sie ihn seiner bisherigen sozialen Rollen und Positionen entkleiden (siehe auch Hausordnungen!)
- *Umgangsformen,* die zur Aufrechterhaltung einer grossen sozialen Distanz zwischen Betreuer und Betreutem führen (zum Beispiel Fraternisieren, Schaffen einer brauchbaren Illegalität, Herrschaftsverhältnisse, wir da oben, ihr da unten).
- *Entzug der Handlungsinitiative.* Viele Handlungen, die in unserer Gesellschaft die Funktion haben, dem einzelnen und der Umgebung zu bestätigen, dass er ein Mensch mit Autonomie und Handlungsfreiheit ist, werden in der totalen Institution unterbunden. Der Verlust der Privatheit durch die massive Reglementierung des Tagesablaufes und der einzelnen Tätigkeiten trägt dazu bei, Handlungen nicht mehr als die eigenen wahrzunehmen.
- *Privilegien.* Ein differenziertes System von Privilegien und Sanktionen trägt zu angepasstem Verhalten und dem Aufbau eines sozialen Systems innerhalb der Institution bei, wobei der Preis dafür oft im Verlust der Eigeninitiative und im Angstaufbau bzw. erhöhter Destruktivität des einzelnen besteht.
- *Heiminterne Subkulturen.* Die Entwicklung heiminterner Subkulturen etwa im Sinne informeller sozialer Hackordnungen (der Stärkste steigt in die Führungsclique auf), gehört zu den Phänomenen, die Veränderungen blockieren und insbesondere in Erziehungs- und Jugendheimen gefürchtet sind.

Die «Totale Institution» als Form der Heimorganisation führt im erzieherischen Feld zu falscher Anpassungshaltung, Realitätsverlust und Depersonalisation.

Für uns von entscheidender Bedeutung ist die Frage, ob es sich um zwangsläufige Folgen totaler Institutionen handelt oder nur um gewachsene und damit veränderbare. Ich bin der Ansicht, dass letzteres zutrifft und dass therapeutische Einrichtungen (zum Beispiel Drogenkliniken) beweisen, dass formale Mechanismen mit neuen Inhalten gefüllt sehr wohl sozialisierend wirken können.

Die Auswirkungen der Organisationsstruktur in einem Heim auf die Erziehung können nicht genügend betont werden. Insbesondere Pädagogen, seien es nun Erzieher oder Lehrkräfte, neigen dazu, diese Zusammenhänge zu negieren oder in krasser Form zu unterschätzen. Die Bevorzugung individualistischer Erziehungskonzepte und Therapieformen verunmöglicht oft den Blick für das Ganze. Die Erkenntnis, dass eine Wechselwirkung zwischen funktionalen und intentionalen Erziehungsfaktoren besteht, stellt sich oft erst mit einem Heimskandal ein.

### Die Krise der zweiten Phase

Die Krise der zweiten Phase ist da, wenn folgende Merkmale übergewichtig werden:

- *Erstarrung:* Die Einhaltung der Wege und Vorschriften wird wichtiger als die Ziele und Ergebnisse.
- *Differenzierung:* Die zunehmende Differenzierung zeigt negative Wirkungen in einem positionsbezogenen, gruppenzentrierten Denken. Das Verständnis und Interesse für die anderen fehlt.
- *Zentrale Führung:* Verantwortung wird nach oben geschoben, unten läuft man leer («Kopflastigkeit der Organisation»).
- *Motivationsprobleme:* Je mehr der einzelne Mitarbeiter im Heim sich als Nummer und anonymes Rädchen verhalten muss, desto geringer seine eigentliche Arbeitsmotivation. Ersatzleistungen werden wichtiger als die primäre Arbeitsbefriedigung.
- *Parallelorganisationen:* Um das Ganze zusammenzuhalten, entstehen immer mehr Parallelorganisationen (Stabsstellen, Arbeitsgruppen usw.). Sie werden von oben eingesetzt, weil von innen heraus nichts mehr kommt.

## *3. Die Integrationsphase*

In dieser Phase muss der dringend notwendige Versuch unternommen werden, die Dynamik des täglichen Heimlebens wieder zu meistern. Anstelle des statistischen Denkens tritt eine *prozess-orientierte Vorgehensweise,* die davon ausgeht, dass das Heim ein grosses und offenes «Durchlaufsystem» ist. Der Art und Weise, wie Prozesse zustandekommen und die Beziehungen zwischen den Menschen gestaltet werden, wird wesentliche Bedeutung beigemessen. Die Entwicklung der Zusammenarbeit

braucht Menschen, die bereit sind, an sich selbst und für das Heim zu schaffen. Der einzelne Mitarbeiter im Heim muss sich bewusst werden, dass er eine Aufgabe erfüllt in einem Ganzen mit wechselseitigen Abhängigkeiten. Erst dann erkennt er, dass gegenseitiges Vertrauen die Grundlage jeder tragenden Beziehung ist. Verantwortung und Vertrauen stellt sich wiederum erst ein, wenn der einzelne Mitarbeiter einen sinnvollen Teil des Heimgeschehens mitplanen und gestalten kann.

*Wie aber kann man im Heim Situationen schaffen, in denen Menschen und Gruppen selbständig und intelligent im Sinne des grösseren Ganzen handeln?*

Dies kann erreicht werden durch eine Leitung, die mit Ziel-Vereinbarung arbeitet, die delegiert und nur in Ausnahmefällen direkt eingreift. Ausserdem müssen sich der Träger und die Leitung eines Heimes bewusst sein, dass die ständige Erneuerung zu einer wesentlichen Leitungsfunktion in der Heimorganisation wird.

**Die wichtigsten Bedingungen der dritten Phase**

Zu den wichtigsten Bedingungen der dritten Phase gehören:

*Konzeption und Zielsetzung:* Heimleitung und Heimträger müssen lernen, in Prozessen, Qualitäten und Entwicklungen zu denken. So entsteht die Fähigkeit zu konzeptuellem Denken und zur immer wiederkehrenden Besinnung auf die Grundlagen der Heimarbeit.

*Teambildung:* Grundsatzfragen können nur dann fruchtbar diskutiert werden, wenn der Freiraum zum konstruktiven Umgang mit Gegensätzen und Meinungsverschiedenheiten auf allen Ebenen ausgetragen werden kann. Dies ist nur möglich, wenn auch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander ansprechbar sind.

*Verflechtung der Teams:* Der Prozess der Teambildung muss sich auf allen Ebenen fortsetzen. Die Kommunikation der Teams untereinander muss durch eine regelmässige Verflechtung sichergestellt werden.

*Autonome Einheiten:* Besonders in mittleren, vor allem aber in grossen Heimorganisationen ist die Gliederung von autonomen Einheiten lebenswichtig für Betreuer und Betreute. In einer überschaubaren Einheit lassen sich Zielsetzungen entwickeln und überprüfen. Auch werden die Prozesse im Tages- und Jahresablauf des Heimgeschehens wieder verständlich und leichter beeinflussbar. Beispiel: Eine Dienstplanung, von den Mitgliedern eines Erziehungs- oder Pflegeteams in eigener Verantwortung erstellt, hat einen ganz anderen verpflichtetenden Charakter als ein von oben zugestellter Arbeitsplan. Dies lässt sich u. a. am Prozentsatz der Absenzen und Krankheitstage belegen.

Wichtig ist darauf zu achten, dass die einzelnen autonomen Einheiten in föderativer Form miteinander verbunden sind und dem gemeinsamen Heim- und Erziehungsziel verbunden bleiben.

*Dezentralisierung:* Oft ist es in der dritten Phase notwendig, bestimmte Dienstleistungsangebote im Heim wieder zu dezentralisieren. Nicht alles, was materiell und technisch machbar ist, was schneller und effizienter zu organisieren ist, ist auch sinnerzeugend. Es ist deshalb gut zu überprüfen, welche oft aus falsch verstandener Fortschrittsgläubigkeit ausgegliederten Teilfunktionen wieder in einen grösseren Sinnzusammenhang integriert werden können.

*Job Enrichement:* Es ist auffällig, dass insbesondere in der zweiten von uns beschriebenen Phase die Verantwortung nicht auf die unterste Ebene gelangt. Dies bedeutet, dass insbesondere sogenanntes «Hilfspersonal» im Erziehungs-, Pflege- und v. a. Dienstleistungsbereich jobbt, das heisst in atomisierter Form ohne grössere Bezüge und Querverbindungen, Tätigkeiten ausübt. Job Enrichement bedeutet hier, horizontale Gruppierungen zu bilden und die Verantwortung für eine Reihe zusammenhängender Funktionen zu übergeben. In einer Putzequipe ist Aufgabenteilung ebenso sinnvoll wie im Leitungsteam. Auch hier gibt es Elemente von Planung, Selbstkontrolle, Informationsvermittlung, Verbesserungen usw.

Gelingt es, Verantwortung auf die unterste Ebene zu bringen, bekommen höhere Leitungsstellen Raum für umfassendere und grundsätzliche Aufgaben. Das Gefühl der Unersetzbarkeit, des Nicht-Weggehen-Könnens, ohne dass etwas passiert, zeichnet in hohem Masse viele Heimleiter aus. Vielleicht sind hier wechselseitige Bezüge im Zusammenhang mit unserem Thema erkennbar.

*Entflechtung von Lohn und Leistung:* Die Annahme, dass bei abnehmender Motivation für die Arbeit im Heim durch finanzielle Anreize ein Ausgleich geschaffen werden könnte, ist irreführend. Eine Arbeit im sozialen und erzieherischen Feld soll angemessen entlöhnt werden. Die Besoldungsunterschiede dürfen aber nicht zu gross werden, sonst stellt sich das Geld zwischen die Mitarbeiter und Vorgesetzten im Heim. Materielle Anreize werden nur kurzfristige Wirkungen zeigen. Wir müssen uns insbesondere in sozialen Berufen andere Quellen der Motivation erschliessen. Zielsetzungen, zunehmende Verantwortung in der Arbeit und eine bewegliche, prozessorientierte Heimorganisation schaffen attraktivere Anreize.

*Pflege der Beziehungen:* Die Sorge für die Beziehungen der Mitarbeiter im Heim muss bewusst wahrgenommen werden. Neben der Wichtigkeit informeller Gespräche braucht es im Heimgeschehen integrierte Angebote mit festen Strukturen. Die Kontinuität in der Pflege der Beziehungen ist wichtig. Ob hier der Beizug von Spezialisten notwendig ist, ist bereits eine sekundäre Frage.

Die Summe aller besuchten Fortbildungskurse ist noch kein Beweis für einen lebendigen Heimorganismus. Erst wenn es uns im Heim gelingt, Situationen zu schaffen, in denen die Potenzen aller Mitarbeiter geweckt werden, erwacht die beschriebene dritte Entwicklungsphase zum Leben. Was wir heute dringend brauchen – und dies nicht nur im Heim – sind gesellschafts- und Organisationsformen, die die gemeinsamen Anliegen und nicht den Egoismus einzelner fördern. In kleinen und überschaubaren Lebens- und Arbeitsgemeinschaften wird soziale Sicherheit und Kontrolle wieder möglich. Im Ansprechen des individuellen Verantwortungsgefühls, der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung wird Mündigkeit und damit letztlich Erziehung wieder möglich.